

PERUBAHAN ORGANISASI INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI TENAGA KESEHATAN

Nang Randu Utama

Politeknik Kesehatan Kemenkes Palangka Raya
Jl. George Obos No. 30, 32, Menteng, Jekan Raya, Kota Palangka Raya, Kalimantan Tengah
e-mail: naratama_nru@yahoo.com

Abstract: Organizational change happening in the institution of higher education. This study was intended to get description and explanation about organizational change happening in the institution of higher education of health personnel of the health polytechnic. The research approach used was qualitative research with the phenomenon analysis at the Health Polytechnic of Surabaya based on management perspective. The results of the study were as follows: (1) to enable the institution be able to follow the development of the globalization era and the progress in education so that the management of educational institutions were becoming increasingly clear and well focused in terms of the development of the organization, the management of educational program, the career path development of teaching staff in the future, (2) the performance achievement of efficiency in organizing the institution, (3) organization resources were becoming large, big, and complete to fulfill the need. (4) authority and creativity were limited, (5) less of autonomy of the academy after being just study programs, (6) loss of certain existed positions previously in the organization.

Keywords: organization change, health polytechnic

Abstrak: Perubahan Organisasi Institusi Pendidikan Tinggi Tenaga Kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi dan penjelasan mengenai makna perubahan organisasional institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan yang terjadi di lingkungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang terbentuk menjadi Politeknik Kesehatan Kemenkes (Poltekkes Kemenkes). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kajian fenomenologi yang dilakukan pada institusi Politeknik Kesehatan Kemenkes Surabaya dalam perspektif manajemen. Hasil penelitian adalah sebagai berikut. (1) menjadikan institusi mampu mengikuti perkembangan era globalisasi dan kemajuan dunia pendidikan sehingga semakin terarah baik dalam pengembangan organisasi maupun penyelenggaraan program pendidikan serta pengembangan bidang ilmu para dosen di masa depan, (2) kinerja organisasi menjadi lebih baik dan terwujudnya efisiensi dalam manajemen organisasi, (3) sarana dan prasarana organisasi menjadi semakin besar, lengkap dan canggih dalam memenuhi kebutuhan anggota dan fasilitas organisasi secara nyata, (4) kewenangan dan kreatifitas jurusan atau program studi menjadi terbatas karena semua kendali organisasi menjadi terpusatkan di direktorat, (5) jurusan dan program studi tidak mempunyai otonomi luas sebagaimana masih menjadi akademi kesehatan, (6) hilangnya jabatan atau posisi tertentu yang dimiliki sebelumnya.

Kata kunci: perubahan organisasi, politeknik kesehatan

Manusia sebagai makhluk sosial selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup individu maupun kelompok dengan melakukan kerjasama dalam suatu wadah yang disebut organisasi. Di dalam organisasi ini semua anggota organisasi diharapkan dapat saling berinteraksi dalam mewujudkan suatu kerja sama yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan hal tersebut maka kehidupan suatu organisasi sangat

erat sekali kaitannya dengan tuntutan organisasi dan kebutuhan anggotanya. Suatu organisasi semestinya akan selalu terkait dengan perubahan seiring dengan adanya perubahan waktu. Perubahan itu sendiri merupakan fenomena waktu yang meliputi proses dan kenyataan (Chiaburu, 2006). Dengan adanya perubahan waktu yang terus bergulir maka terjadi juga perubahan dalam organisasi dalam upaya menyesuaikan diri

dengan lingkungannya. Hal ini dapat dipahami bahwa suatu perubahan merupakan suatu proses yang akan selalu terjadi dalam organisasi dan menjadi kenyataan yang harus dihadapi demi eksistensi organisasi itu sendiri.

Putra, (2015), Yenida. (2013) dan Siwantara, (2010) mengungkapkan bahwa untuk mengarahkan dan mengoperasikan suatu organisasi dengan sukses, perlu diarahkan dan dikendalikan dengan cara yang sistematis dan transparan. Keberhasilan bisa berasal dari pelaksanaan dan pemeliharaan suatu sistem manajemen yang dirancang untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan memperhatikan kebutuhan semua pihak-pihak yang berkepentingan. Mengelola suatu organisasi mencakup manajemen mutu yang antara lain adalah disiplin manajemen.

Organisasi pendidikan vokasi juga dijelaskan Putra, (2015) terutama pada bagian administrasi akademik dapat melaksanakan sistem manajemen yang berpedoman pada standar dan prosedur kerja yang direncanakan dengan baik yang sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen mutu, maka efisiensi, kinerja dan mutu pelayanan pegawai di bagian administrasi akademik, kemahasiswaan dan perencanaan sistem informasi akan meningkat dan mereka akan bekerja dengan lebih giat dan lebih baik lagi.

Inspirasi lain temuan pengaruh pengembangan organisasi pendidikan vokasi dapat diselaraskan hasil penelitian Irawan, A. (2014), Nasution, P. (2008) dan Rezeki, S. (2004) bahwa konsep efisiensi sangat relevan bagi organisasi pendidikan adalah ilmu ekonomi. Sejak munculnya pengakuan ini, sebagian besar penelitian dalam bidang ekonomi pendidikan banyak berfokus pada pertanyaan bagaimana sumber-sumber masyarakat harus dialokasikan pada investasi pendidikan dan bentuk-bentuk lain investasi.

Johansson dan Heide (2008) menyampaikan bahwa perubahan didorong oleh suatu kondisi yang terjadi di lingkungan sekitar, selain memang merupakan kebutuhan organisasi yang terkait dengan lingkungan global dan dinamis dalam persaingan, pengembangan teknologi, maupun tuntutan pelanggan. Berdasarkan hal ini maka perubahan organisasi adalah perubahan dalam organisasi seperti menambahkan orang baru, memodifikasi suatu program atau perubahan organisasi yang meliputi suatu perubahan di dalam misi, susunan operasi, teknologi baru, dan kolaborasi. Secara khusus organisasi harus melakukan perubahan dalam organisasi itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi dan meninggalkan keterpurukan yang terjadi. Suatu organisasi yang berhenti memberi respons secara efektif akan kehilangan keseimbangan keadaan stabilitas dan akan mengalami stag-

nasi. Keadaan yang sama juga berlaku bagi institusi pendidikan.

Perubahan dalam organisasi berbeda-beda antara satu dengan yang lain tergantung pada karakteristiknya (ukuran, teknologi, dimensi-dimensi struktural, daur kehidupan, desain organisasi, dan lain-lain). Dengan kata lain perubahan dalam organisasi dapat berlangsung dengan cara yang berbeda-beda. Namun dari segi perubahan tersebut dibedakan menjadi dua macam perubahan: perubahan terencana (*planned change*) dan perubahan tidak terencana (*unplanned change*). Robbins (2002) menyebutkan bahwa dalam perubahan yang direncanakan maka aktivitas perubahan harus bersifat proaktif dan memiliki tujuan yang jelas untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan di lingkungannya dan merubah perilaku para pekerja.

Perubahan yang terjadi di dalam sebuah organisasi merupakan suatu proses adaptasi lingkungan sehingga organisasi tersebut dapat bertahan bahkan semakin mampu meningkatkan dan mengembangkan potensi yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Setiap organisasi akan mengalami perubahan dengan tujuan dan maksud yang berbeda-beda. Namun perubahan yang terjadi pada dasarnya terkait dengan faktor tuntutan kebutuhan yang harus dilakukan pada organisasi tersebut dan bertujuan untuk meraih kesuksesan.

Hasil penelitian Hasan, (2009:7) diungkapkan bahwa manajemen kompetensi pembelajaran dosen-dosen di Politeknik perlu dikembangkan dan ditingkatkan melalui pendidikan lebih lanjut. Oleh karena itu pembangunan nasional dalam bidang pendidikan merupakan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia serta menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil, makmur, dan beradab berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Terkait dengan penggabungan organisasi, Sobirin (2009) menyebutkan dengan perumpamaan penggabungan tersebut sebagai sebuah perkawinan dimana memahami sifat karakter masing-masing pihak sebelum perkawinan tersebut dilaksanakan merupakan tindakan yang bijak mengingat perkawinan bukan sekedar bertemunya dua insan dalam pelaminan melainkan pertemuan dua sifat, karakter, kebiasaan dan budaya yang berbeda. Oleh karena itu kedua pihak perlu melakukan perubahan dan harmonisasi sifat, kebiasaan dan budaya agar perkawinan tersebut bisa berlangsung lama dan mencapai tujuan.

Hal terkait dengan perubahan organisasi adalah bagaimana perilaku manusia yang dimainkan oleh se-

tiap individu yang berinteraksi dengan individu lainnya di dalam kelompok atau organisasi yang dapat mengubah perilakunya, dalam melaksanakan tujuan bersama. Chatab (2009) menjelaskan bahwa perubahan organisasi saat ini tidak hanya bersifat parsial atau terbatas pada unit organisasi tertentu atau departemen ataupun kelompok kerja di tingkatan bawah. Belakangan ini tuntutan perubahan menyeluruh semakin penting dan mendesak, di semua tingkatan organisasi. Dalam perubahan organisasi juga berkaitan dengan pola pembagian kekuasaan sebagai bagian dari pendekatan yang paling efektif untuk perubahan organisasi.

Terjadinya reformasi pendidikan di Indonesia telah membawa dampak besar dalam berbagai aspek pendidikan dalam semua tingkat pendidikan termasuk dalam pengembangan lembaga pendidikan itu sendiri. Hal tersebut juga terjadi pada lembaga pendidikan tinggi tenaga kesehatan di lingkungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan ini merupakan salah satu bentuk lembaga perguruan tinggi yang bertujuan menghasilkan tenaga kesehatan yang profesional yang memiliki kemampuan untuk bekerja secara mandiri, mampu mengembangkan diri dan beretika, dalam jumlah dan jenis sesuai kebutuhan pelayanan kesehatan.

Pada akhir tahun 2001 telah terjadi gelombang reformasi yang telah membawa perubahan besar pada hampir semua Akademi Kesehatan di bawah Kementerian Kesehatan R.I. di seluruh Indonesia tersebut. Reformasi pendidikan ditandai dengan diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 298/MENKES-KESOS/SK/IV/2001 dan Nomor: 1207/MENKES/SK/XI/2001 tentang Pembentukan Politeknik Kesehatan yang merupakan suatu penggabungan dan perubahan bentuk kelembagaan dari beberapa jenis perguruan tinggi tenaga kesehatan berbentuk Akademi Kesehatan yang kemudian digabung dan berubah menjadi sebuah institusi pendidikan tinggi dengan nama Politeknik Kesehatan.

Berdasarkan kenyataan yang ada bahwa perubahan organisasi yang sudah terjadi dalam kurun waktu sudah dua belas tahun ini tentunya menyangkut proses kehidupan organisasi yang dialami oleh anggota organisasi yang ada di dalamnya. Sungguh disayangkan sekali apabila pengalaman organisasi yang dialami ini berlalu dan dilupakan begitu saja tanpa adanya suatu upaya yang komprehensif dalam mengungkap kejadian atau fenomena kehidupan organisasi ini melalui kegiatan ilmiah.

Berdasarkan studi pendahuluan telah ditemukan bahwa terdapat indikator-indikator yang mengarah pada konsep perubahan organisasional sehingga

peneliti memilih Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Surabaya sebagai lokasi penelitian ini. Organisasi ini merupakan institusi besar sebagai hasil pembentukan lembaga baru menjadi politeknik kesehatan yang terbentuk dari beberapa akademi kesehatan yang tersebar di beberapa wilayah berbeda dalam dalam lingkup kota dan kabupaten. Dengan pertimbangan ini diharapkan bahwa pemilihan lokasi tersebut merupakan langkah awal yang tepat sebagai tempat penelitian yang dapat memberikan gambaran sebenarnya terkait dengan upaya mengungkapkan makna perubahan organisasional pada institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan.

Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Surabaya yang disingkat sebagai Poltekkes Kemenkes Surabaya seperti pada Gambar 1. Poltekkes merupakan penggabungan dari beberapa institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan yang melembaga, salah satu antisipasi yang terbaik dalam pengelolaannya sehingga dikembangkan menjadi Politeknik Kesehatan Surabaya (Poltekkes) termasuk diantaranya adalah 13 Akademi Kesehatan yang ada di Jawa Timur. Institusi ini merupakan penggabungan dari program pendidikan keperawatan sebanyak 4 (empat) institusi yang terdiri dari Akademi Keperawatan Soetomo Surabaya, Akademi Keperawatan Sutopo Surabaya, Akademi Keperawatan Sidoarjo, dan Akademi Keperawatan Tuban. Kemudian dari program pendidikan kebidanan sebanyak 3 (tiga) institusi yang terdiri dari Akademi Kebidanan Soetomo Surabaya, Akademi Kebidanan Bangkalan dan Akademi Kebidanan Magetan. Institusi poltekkes ini juga merupakan penggabungan dari 2 (dua) institusi yaitu dari Akademi Kesehatan Lingkungan Surabaya dan Akademi Kesehatan Lingkungan Madiun. Selain itu juga Poltekkes ini sebagai penggabungan dari Akademi Analis Kesehatan Surabaya, Akademi Kesehatan Gigi Surabaya, Akademi Teknik Elektromedik Surabaya, dan Akademi Keperawatan Anestesi Surabaya namun pada tahun 2007 Program Studi Keperawatan Anestesi Surabaya ini ditiadakan.

Berdasarkan uraian dari latar penelitian di atas, dapat diketahui bahwa perubahan organisasional memang telah tampak dan terjadi. Hal ini juga dapat dijadikan dasar untuk menandai adanya indikator perubahan organisasional itu sendiri telah terjadi dalam organisasi ini. Artinya bahwa institusi ini telah mengalami perubahan nama dan bentuk lembaga dimana pada prinsipnya merupakan gabungan dari beberapa institusi pendidikan berbentuk akademi kesehatan, misalnya dari akademi keperawatan, akademi kebidanan, akademi gizi, akademi kesehatan lingkungan, akademi analis kesehatan yang kemudian bergabung dan berubah menjadi sebuah institusi baru dengan nama

Politeknik Kesehatan Kemenkes RI sebagaimana digambarkan berikut ini:



Gambar 1. Penggabungan Institusi dari Akademi-Akademi Kesehatan menjadi Politeknik Kesehatan Kemenkes RI

Perubahan organisasional yang terjadi pada institusi ini telah berlangsung dua belas tahun sejak pembentukan menjadi politeknik kesehatan. Peneliti tertarik untuk menelusuri fenomena yang tidak hanya terbatas pada perubahan yang tampak secara formal saja, namun peneliti juga berusaha mengungkap lebih jauh dan mendalam mengenai apa yang sudah dialami, dijalani dan dirasakan oleh anggota organisasi selama ini. Anggota organisasi yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah para pengelola organisasi yang mengetahui dan mengalami proses perubahan organisasional sehingga dapat memberikan tanggapan yang sebenarnya dan lebih rasional mengenai perubahan organisasional tersebut. Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dari makna perubahan organisasional yang terjadi pada organisasi ini.

Penelitian ini menekankan kajian pada makna perubahan organisasional yang dilakukan berdasarkan perspektif manajemen atau dengan kata lain ditinjau dari sudut pandang pengelola organisasi yang pada dasarnya merupakan bagian dari anggota organisasi yang dianggap lebih mengetahui, memahami, dan juga mengalami perubahan organisasional yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi dan penjelasan mengenai makna perubahan organisasional institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan yang terjadi di lingkungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang terbentuk menjadi Politeknik Kesehatan Kemenkes (Poltekkes Kemenkes).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kajian fenomenologi yang dilakukan pada institusi Politeknik Kesehatan Kemenkes Surabaya dalam perspektif manajemen. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2012: 224). Oleh karena itu pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Peneliti mengamati dan terlibat langsung sehingga dapat melihat, mengetahui, merasakan, dan mengalami sendiri terhadap fenomena yang ada. Dengan kata lain bahwa penelitian dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh penghayatan dan keterlibatan langsung dimana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci. Oleh karena itu maka peneliti harus mampu menyesuaikan diri dan melakukan interaksi yang tepat dan baik dengan subyek penelitian sebagai sumber informasi. Penentuan sumber data yang menjadi informan kunci dilakukan secara *purposive*, kemudian dalam memperoleh data yang mendalam juga dipilih dan dijaring informan lainnya dengan teknik bola salju (*snowball sampling*). Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah dari unsur pengelola organisasi yang ada pada level pimpinan institusi seperti direktur, para pembantu direktur, ketua jurusan, dan ketua program studi serta pada level pengelola bidang atau unit penunjang organisasi. Data yang terkumpul melalui ketiga teknik tersebut diorganisir, ditafsir, dan dianalisis secara berulang melalui analisis interaktif untuk menyusun konsep dan abstraksi temuan penelitian. Pengecekan kredibilitas data dilakukan dengan teknik triangulasi, pengecekan anggota, dan perpanjangan waktu pengamatan.

HASIL

Hasil penelitian adalah sebagai berikut, (1) menjadikan institusi mampu mengikuti perkembangan era globalisasi dan kemajuan dunia pendidikan sehingga semakin terarah baik dalam pengembangan organisasi maupun penyelenggaraan program pendidikan serta pengembangan bidang ilmu para dosen di masa depan, (2) kinerja organisasi menjadi lebih baik dan terwujudnya efisiensi dalam manajemen organisasi, (3) sarana dan prasarana organisasi menjadi semakin besar, lengkap dan canggih dalam memenuhi kebutuhan anggota dan fasilitas organisasi secara nyata, (4) kewenangan dan kreatifitas jurusan atau program studi menjadi terbatas karena semua kendali organisasi menjadi terpusatkan di direktorat, (5) jurusan dan program studi tidak mempunyai otonomi luas seba-

gaimana masih menjadi akademi kesehatan, (6) hilangnya jabatan atau posisi tertentu yang dimiliki sebelumnya.

PEMBAHASAN

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan kenyataan dari suatu fenomena alami yang sedang terjadi dan dirasakan oleh anggota organisasi di dalamnya selama kurun waktu dua belas tahun sejak proses perubahan organisasional terjadi. Dalam hal ini hasil temuan penelitian mengungkapkan lebih jauh dan mendalam mengenai dasar pernyataan pada makna dari perubahan tersebut. Pentingnya memahami makna perubahan organisasional dalam konteks penelitian ini merupakan suatu upaya untuk mengetahui secara jelas dan mendalam mengenai arti penting perubahan organisasional yang terjadi selama ini. Dengan kata lain hasil temuan penelitian ini dapat menggambarkan makna sebenarnya yang terjadi dari suatu perubahan.

Sebagaimana yang terungkap oleh Putra (2015) dan Nasution (2008) paya perubahan organisasi salah adalah semangat untuk meningkatkan kualitas pelayanan akademik seperti (1) meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pelaksana administrasi akademik pada bidang yang sesuai dengan kompetensi yang disyaratkan; (2) Melakukan koordinasi secara kontinue sehingga terjalin kerjasama yang baik antara jurusan dan bagian administrasi akademik & kemahasiswaan sehingga pelayanan dapat optimal; (3) Melakukan koordinasi dan pelatihan untuk pegawai akademik untuk mensosialisasikan sistem aplikasi baru dan menciptakan budaya kerja yang baru yaitu bekerja secara komputerisasi seluruh kegiatan, agar pekerjaan dapat dilakukan dengan cepat dan termonitor; (4) Dengan terpenuhinya sarana dan prasarana tentu dalam hal pelayanan akademik akan berjalan dengan lancar; (5) Disusunnya Buku Panduan Sistem dan Prosedur di Bagian Administrasi Akademik, Mahasiswa dan Perencanaan Sistem Informasi, sebagai petunjuk atau panduan kerja bagi yang melakukan proses tersebut dan Menghindari terjadinya penyimpangan proses serta menjaga agar proses yang dilakukan oleh siapapun tetap sama

Berdasarkan temuan penelitian yang terkait dengan makna perubahan organisasional diungkapkan bahwa perubahan ini membawa manfaat dan juga kerugian baik bagi individu maupun organisasi. Dari segi manfaat, dalam temuan penelitian ini dinyatakan bahwa dengan adanya perubahan menjadikan institusi mampu mengikuti perkembangan era globalisasi dan kemajuan dunia pendidikan sehingga semakin terarah baik dalam pengembangan organisasi maupun penyelenggaraan program pendidikan serta pengem-

banan bidang ilmu para dosen di masa depan. Sesuai dengan perkembangan yang telah dialami politeknik kesehatan dalam kurun waktu dua belas tahun ini banyak sekali kemajuan yang telah dicapai. Hal yang paling utama adalah justru bagaimana anggota organisasi yang ada di dalam politeknik kesehatan ini dapat merasakan perubahan organisasional yang terjadi berawal dari perubahan dengan kondisi lemah dan arah tujuan yang samar. Seiring dengan perjalanan waktu dan adanya perkembangan dan prestasi yang luar biasa berkat kerjasama dan komitmen bersama dari berbagai pihak terutama pada lini politeknik kesehatan itu sendiri, maka diharapkan sekali semua ini dapat dirasakan sebagai suatu kebanggaan oleh segenap elemen yang ada baik bagi diri individu maupun organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dalam organisasi ini diperoleh hasil temuan bahwa perubahan organisasional mendukung pada pengembangan dan pendayagunaan sumber daya manusia menjadi semakin terarah, terencana dan merata sehingga antar jurusan dan program studi bisa saling berbagi, bekerjasama dan bersinergi dalam lingkup satu kesatuan organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa aspek SDM menjadi lebih banyak sehingga punya alternatif lebih dalam mengatasi kekurangan tenaga di unit tertentu dan dalam hal pengembangan SDM untuk untuk tugas belajar atau ijin belajar melanjutkan ke S1, S2 dan bahkan S3. Apabila ditelaah dengan seksama bahwa dengan adanya perubahan yang terjadi ini merupakan manfaat perubahan pada sumber daya manusia.

Dengan berpijak pada pemahaman mengenai makna perubahan organisasional ini tentu mengandung makna tersendiri bagi setiap anggota organisasi yang terlibat di dalam proses perubahan ini. Namun perlu disadari bahwa perubahan dalam organisasi merupakan suatu proses yang lazim terjadi, yang dialami dan dihadapi oleh segenap anggota organisasi di dalamnya, sehingga dengan memperoleh gambaran mengenai makna perubahan organisasional tersebut maka dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan catatan penting terkait dengan upaya melakukan suatu perubahan organisasional.

Sebagaimana dijelaskan bahwa perubahan yang dimaksud meliputi perubahan dalam perilaku, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan dalam metode dan cara bekerja, perubahan dalam peralatan yang digunakan, perubahan dalam cara berpikir, dan perubahan dalam hal bersikap. Keharusan untuk melaksanakan perubahan dewasa ini dalam lingkungan yang penuh dinamika merupakan sebuah fakta kehidupan bagi kebanyakan organisasi-organisasi dewasa ini tidak boleh menunggu hingga mereka mengalami proses kemunduran, dan barulah mereka melaksanakan

perubahan-perubahan. Namun mereka perlu melakukan prediksi dan antipasi kebutuhan akan perubahan.

Dari hasil temuan di lapangan mengungkapkan perubahan organisasional menunjukkan bahwa perubahan organisasi apalagi dengan penggabungan berarti ada menghilangkan jabatan atau posisi tertentu. Tanggapan ini dapat dipahami sebagai gambaran sisi negatif dari terjadinya perubahan organisasional yang dirasakan oleh sebagian individu dalam organisasi. Di samping itu hal ini juga dapat menunjukkan adanya indikasi sebenarnya dari suatu penolakan terhadap perubahan organisasional.

Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Greenberg & Baron (2003) yang menyebutkan kondisi ini sebagai faktor hambatan individual terhadap perubahan dengan istilah *economic insecurity* (ketidakamanan ekonomis) yaitu setiap perubahan memiliki potensi bagi seseorang untuk kehilangan pekerjaan atau penurunan upah. Dengan demikian, suatu perubahan dapat menimbulkan ketidakamanan secara ekonomis pada pekerja. Kekhawatiran tersebut dapat menyebabkan orang menjadi resisten atau menolak terhadap perubahan.

Selanjutnya, hasil temuan penelitian ini juga menunjukkan adanya manfaat bagi organisasi dimana perubahan organisasional mengandung arti positif dengan terwujudnya efisiensi dalam pengelolaan organisasi melalui konsep manajemen terpadu demi mencapai eksistensi organisasi di masa depan. Dalam hal ini perubahan telah membawa organisasi ini pada suatu kondisi yang lebih baik dan mencapai kemajuan dalam sistem yang dijalankan sehingga makna perubahan ini dipandang positif.

Hasil temuan penelitian yang diperoleh diketahui bahwa anggota organisasi memandang perubahan organisasional mengandung arti positif dimana pelaksanaan kegiatan organisasi menjadi terstandar dan terpusat dalam satu kendali sehingga menjadi lebih terkontrol, terfokus dan tertata dalam sebuah konsep manajemen yang terpadu. Hal ini memberikan penekanan bahwa dengan menjadi politeknik kesehatan kemenkes maka hanya ada satu komando yang dipegang oleh seorang direktur yang berkedudukan di Direktorat Poltekkes. Direktorat inilah yang kemudian menjadi pusat administrasi bagi seluruh elemen yang ada di dalamnya termasuk jurusan dan program studi di daerah. Seluruh urusan, kebijakan dan kepemimpinan terpusat pada direktorat sehingga pengelolaan lembaga menjadi terpusat dan terkontrol dalam manajemen yang terpadu. Dengan demikian dalam tinjauan terhadap temuan penelitian ini menjelaskan bahwa perubahan organisasional yang telah terjadi tersebut dimaknai secara positif oleh anggota organisasi.

Hasil temuan ini juga menunjukkan bahwa perubahan organisasional mengandung arti positif dimana penataan dan pengembangan institusi pendidikan menjadi semakin jelas dan terarah demi eksistensi organisasi di masa depan baik dalam hal pengembangan jenjang karier dosen maupun penyelenggaraan program pendidikan dan bidang ilmu. Dalam hal ini disebutkan juga bahwa perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasian pada umumnya dinyatakan sebagai pengembangan organisasi (*organizational development*). Secara teknis, istilah pengembangan organisasi berkaitan dengan setiap perubahan yang direncanakan, di dalam suatu organisasi. Tetapi dalam hal menafsirkan istilah tersebut secara populer biasanya dihubungkan dengan program pengembangan organisasi (OD Program), yang berupaya untuk menimbulkan perubahan-perubahan penting dalam organisasi, walaupun perubahan demikian dapat terjadi pada tingkat individual dan tingkat kelompok.

Terkait dengan penjelasan di atas Robbins (2002) menguraikan lebih mendalam mengenai pengembangan organisasi sebagai sebuah perubahan yang terencana dan sistematis dimana merupakan suatu istilah yang digunakan untuk mengarahkan kepada sejumlah teknik perubahan atau intervensi yang dimulai dari perubahan struktur dan sistem dalam organisasi sampai pada perubahan yang terjadi pada tingkat kelompok maupun individu dalam rangka merespon perubahan lingkungan eksternal yang mengarah pada upaya perbaikan efektivitas organisasi dan keberadaan anggota organisasi.

Dengan adanya penjelasan tersebut maka apabila kita kaitkan kembali dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa penataan dan pengembangan institusi pendidikan menjadi semakin jelas dan terarah demi eksistensi organisasi di masa depan baik dalam hal pengembangan jenjang karier dosen maupun penyelenggaraan program pendidikan dan bidang ilmu. Dalam hal ini anggota organisasi memandang perubahan organisasional mengandung arti positif.

Berdasarkan uraian di atas bahwa terjadinya perubahan organisasional memang sangat beralasan, salah satunya adalah dengan upaya penggabungan dan perubahan status dan bentuk lembaga maka akan semakin mudah bagi organisasi dalam mengembangkan diri, misalnya dalam pengembangan program pendidikan yang dilaksanakan. Pada saat berbentuk akademi kesehatan, produk lulusan hanya menghasilkan tenaga profesional bidang kesehatan yang hanya memiliki jenjang Diploma III. Namun dengan adanya perubahan organisasional ini tidak menutup kemungkinan produk lulusan dapat memperoleh jenjang yang lebih tinggi lagi. Adanya perkembangan program pen-

didikan pada organisasi ini juga dapat dilihat dari Buku Panduan Akademik institusi dimana dapat dilihat adanya perkembangan dalam peningkatan program pendidikan yang tidak hanya menyelenggarakan program Diploma III saja namun sudah menyelenggarakan program Diploma IV dengan bidang peminatan yang beragam.

Salah satu contoh kemajuan dan keuntungan dari perubahan bentuk menjadi politeknik kesehatan adalah institusi ini dapat menyesuaikan diri seiring dengan perjalanan waktu dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mengikuti kebijakan dan peraturan khususnya di bidang pendidikan. Sesuai dengan pengertian dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 Bab IV Pasal 59 ayat 5 disebutkan bahwa Politeknik merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi dan jika memenuhi syarat, politeknik dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Pendidikan vokasi merupakan pendidikan tinggi program diploma. Dengan perubahan bentuk menjadi politeknik kesehatan maka organisasi ini berpeluang untuk meningkatkan jenjang lulusan menjadi Diploma IV bahkan dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 pasal 16 ayat 2 disebutkan bahwa pendidikan vokasi dapat dikembangkan sampai program magister terapan dan doktor terapan. Selain itu perubahan organisasi dalam konteks penggabungan dan perubahan bentuk lembaga ini akan membuat organisasi menjadi semakin kuat dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan sejenis dan mencapai eksistensi organisasi di masa depan.

Selanjutnya temuan penelitian mengenai tanggapan anggota organisasi terhadap makna perubahan organisasional ini juga mengandung arti negatif dimana kewenangan dan kreatifitas jurusan dan program studi menjadi terbatas. Dalam ungkapan makna ini tersirat arti penting yang mendalam, dalam konteks perubahan organisasional jelas bahwa kewenangan dan otonomi lembaga sebagaimana dulu masih sebagai akademi menjadi berkurang karena hanya sebagai jurusan atau program studi. Dengan posisi sebagai jurusan dan program studi tersebut maka tugas utamanya adalah terkait pelaksanaan akademik saja. Jurusan dan program studi sebagai ujung tombak institusi diharapkan dapat lebih terfokus dalam penyelenggaraan program pendidikan demi pencapaian kualitas pembelajaran dan mutu lulusan sebagaimana yang diharapkan.

Pandangan negatif tersebut dapat disebut sebagai hambatan organisasional sebagaimana dijelaskan oleh Robbins (2002) sebagai *threat to established po-*

wer relationships (ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang sudah ada) yaitu setiap redistribusi kekuasaan pengambilan keputusan dapat memengaruhi hubungan kekuasaan yang sudah lama terbentuk. Perkenalan pengambilan keputusan partisipatif atau *self managed work teams* merupakan jenis perubahan yang sering dianggap sebagai ancaman oleh supervisor atau manajer menengah. Mereka yang selama ini merasa mempunyai kewenangan pengambilan keputusan terancam kehilangan kewenangan tersebut.

Perubahan organisasional membawa manfaat dan kerugian baik bagi individu maupun organisasi. Pandangan yang menyatakan adanya manfaat dari perubahan ini dapat dipahami sebagai gambaran ungkapan yang menerima dan mendukung perubahan organisasional, sementara yang menyatakan adanya kerugian dapat dipahami sebagai gambaran ungkapan atau pandangan yang menolak dan menentang perubahan organisasional. Perubahan yang terjadi pada institusi pendidikan tinggi tenaga kesehatan ini termasuk perubahan yang direncanakan dan merupakan kebijakan dari pemerintah pusat maka senang atau tidak senang semua pihak harus mengikuti alur perubahan ini dengan segala konsekuensi yang ada walaupun tentunya ada yang merasa tidak menerima terjadinya perubahan organisasi ini.

Hasil temuan penelitian juga mengungkapkan bahwa perubahan organisasional membawa kerugian bagi organisasi yaitu hilangnya otonomi kampus dan terbatasnya kewenangan jurusan maupun program studi dalam pengelolaan organisasi yang berorientasi pada sistem birokrasi yang panjang, berjenjang, rumit dan terpusat. Dengan kata lain, hal ini dapat dijelaskan bahwa otonomi jurusan atau prodi yang awalnya akademi menjadi terbatas, berkurang bahkan tidak ada lagi misalnya dalam hal pengembangan SDM jurusan atau prodi hanya sebagai pengusul kebutuhan SDM saja, dalam membuat MoU dengan mitra kerjasama karena dikelola dari direktorat poltekkes.

Dengan adanya kebijakan terpusat maka pengelolaan keuangan menjadi tidak ada lagi di jurusan dan prodi. Prodi hanya mengusulkan ke jurusan kemudian diteruskan lagi ke direktorat. Hal ini dirasakan bisa menjadi masalah kalau ada hal-hal yang *urgent* dimana membutuhkan sesuatu yang harus cepat mungkin akhirnya tidak bisa dilakukan karena semua anggaran harus ke level direktorat dan harus berorientasi sistem. Misalnya jurusan atau prodi tidak bisa lagi mengadakan sendiri pembelian bahan praktek dan sarana transportasi padahal dibutuhkan untuk kegiatan akademik karena adanya sistem terpusat dalam keuangan inilah yang menjadi penyebabnya.

Hal tersebut terkait dengan karakteristik dari organisasi bahwa suatu organisasi mengandung empat karakteristik, yaitu (1) adanya koordinasi usaha; (2) mempunyai tujuan bersama; (3) terdapat pembagian kerja; dan (4) adanya hierarki kekuasaan. Perubahan organisasional yang menyebabkan hilangnya otonomi maupun kewenangan yang dimiliki suatu institusi ini merupakan suatu konsekuensi yang harus diterima sebagai akibat terjadinya perubahan pada segenap aspek maupun karakteristik organisasi itu sendiri. Dalam konteks perubahan organisasional ini terjadi penyatuan atau penggabungan organisasi menjadi satu organisasi yang baru sehingga terjadi perubahan yang sangat besar dan mendasar dalam organisasi termasuk hilangnya otonomi maupun kewenangan yang dimiliki sebelumnya. Adapun mengenai kerugian yang terjadi ini bukan merupakan target atau sasaran dilakukannya perubahan, namun hal ini merupakan suatu konsekuensi yang harus diterima dan tidak dapat dihindari dalam konteks perubahan organisasional.

Berdasarkan penjelasan temuan penelitian di atas, apabila ditinjau dari perubahan yang terjadi dari penggabungan beberapa institusi akademi kesehatan menjadi politeknik kesehatan ini adalah perubahan yang mencerminkan sebuah perubahan besar yang berdampak besar pada perubahan struktur organisasi, sumber daya organisasi, sistem manajemen organisasi, dan budaya organisasi. Dalam hal ini sesuai dengan pendapat Hussey dalam Wibowo (2008) bahwa perubahan fundamental sesuai dengan namanya merupakan perubahan yang strategis, visioner, dan transformasional. Perubahan fundamental memberikan dampak yang patut diperhatikan pada organisasi atau bagian organisasi yang sedang menjalankan perubahan. Jika berhasil, perbedaannya dapat diperhatikan di dalam dan di luar organisasi. Perubahan semacam ini biasanya besar, dan secara dramatis mempengaruhi operasi masa depan organisasi dan sering sekali menyangkut pergolakan penting. Contoh perubahan semacam ini antara lain adalah hasil proses *re-engineering* yang mengubah seluruh bisnis beroperasi, merger dengan organisasi lain, atau pergerakan organisasi ke dalam aktivitas yang berbeda total.

DAFTAR RUJUKAN

- Chatab, N. 2009. *Mengawal Rancangan Pilihan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Chiaburu, D.S. 2006. Managing Organizational Change in Transition Economies. *Journal of Organizational Change*, (Online), 19 (6): 738-746, (<http://www.emeraldinsight.com>) diakses 16 Nopember 2011.

SIMPULAN

Perubahan besar dalam organisasi mempunyai pengaruh yang berarti bagi individu, kelompok, maupun organisasi dalam berbagai aspek kehidupan berorganisasi sehingga selalu dipandang dari dua sisi yang berbeda. Pada satu sisi, apabila perubahan organisasional tersebut membawa manfaat baik bagi individu, kelompok maupun organisasi maka perubahan organisasional itu dipandang positif. Dalam pandangan positif mengandung arti bahwa individu tersebut mendukung perubahan. Sebaliknya pada sisi yang lain, apabila perubahan organisasional tersebut membawa kerugian bagi individu, kelompok maupun organisasi maka perubahan itu dipandang negatif. Pandangan negatif ini dapat diartikan sebagai penolakan terhadap perubahan.

Berdasarkan kesimpulan di atas disarankan: (1) pembuat kebijakan atas perubahan organisasional untuk dapat menjelaskan arah, maksud dan tujuan sehingga dilakukannya penggabungan dan perubahan bentuk kelembagaan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar semua pihak yang ada dalam lingkup organisasi tersebut dapat lebih memahami dan siap menghadapi berbagai kemungkinan yang terjadi akibat perubahan itu dan selalu siap pula dengan perubahan organisasional selanjutnya. Kemudian perlu sekali menyelenggarakan pertemuan-pertemuan baik dalam skala nasional, regional, maupun lokal untuk membangun kerjasama yang lebih baik demi efektif dan efisiennya proses perubahan organisasional tersebut; (2) pengelola organisasi dari unsur direktorat, jurusan, dan program studi dalam hal ini dari Direktur Politeknik Kesehatan sebagai pemimpin organisasi dan sekaligus sebagai pengelola tertinggi organisasi agar dapat lebih memperhatikan seluruh staf dan tidak segan-segan terjun langsung sampai pada level bawah. Hal ini juga untuk membentuk persatuan dan kesatuan bagi segenap individu dalam organisasi dan dengan tidak lupa selalu memberdayakan segenap sumber daya manusia yang ada sehingga mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi Politeknik Kesehatan.

- Greenberg J. & Baron R.A. 2003. *Behavior in Organization*. Edition 8. Upper Saddle River-New Jersey: Pearson Educations. Inc.
- Hasan, La Ode. 2009. *Manajemen Pembelajaran Dosen-Dosen Mencapai Prestasi (Teladan) Pada Jurusan Akuntansi (Studi Multi Situs Politeknik Negeri Sama*

- rinda dan Politeknik Negeri Malang). Tesis: Jurusan Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Irawan, A. 2014. Analisis Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa Terhadap Keputusan Memilih Program Studi (Studi pada Jurusan Akuntansi dan Jurusan Administrasi Bisnis di Politeknik Negeri Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, 2 (2), Juni 2014.
- Johansson C. & Heide, M. 2008. Speaking of Change: Three Communication Approaches in Studies of Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, (Online), 13 (3): 288-305, (<http://www.emeraldinsight.com>) diakses 16 November 2011.
- Nasution, P. 2008. *Analisis Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Mahasiswa Memilih Business College LP3I Medan*, Tesis tidak dipublikasikan, Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Putra, E. 2015. Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa Terhadap Kepercayaan Merek (Brand Trust) dan Dampaknya pada Keputusan Mahasiswa Memilih Kuliah di Politeknik Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 4,(1), 174-185.
- Rezeki, S. 2004. Analisis Pengaruh Bauran Pemasaran terhadap Keputusan Mahasiswa Memilih Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) IBBI Medan. Tesis Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara, Medan. (tidak dipublikasikan).
- Robbins, S.P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan Halida & Dewi Sartika. 2002. Jakarta: Erlangga.
- Sobirin, A. 2009. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Siwantara, W. I. 2010. Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja serta Iklim Organisasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Dosen Politeknik Negeri Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 4, 89-101.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif dan R & D*. Bandung, Alfabeta.
- Yenida. 2013. Pengaruh Produk dan Promosi terhadap Keputusan Mahasiswa Memilih Jurusan Administrasi Niaga PNP, *Jurnal Polibisnis , Ekonomi dan Bisnis*, 5 (2) Oktober 2013.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Press.